

ANALISIS METODE DAN PROSEDUR PELAKSANAAN REKRUTMEN DAN SELEKSI UNTUK MENDAPATKAN KARYAWAN YANG BERMUTU (Studi Kasus pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang)

Rizki Amanda Puspitasari
Mochamad Djudi Mukzam

Mohammad Iqbal
Fakultas Ilmu Administrasi Bisnis
Universitas Brawijaya
Malang

Email : amanda.ps_rizki@yahoo.co.id

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan tentang metode dan prosedur rekrutmen yang selama ini digunakan oleh PDAM kota Malang; Untuk menjelaskan tentang metode dan prosedur seleksi yang selama ini digunakan oleh PDAM kota Malang; Untuk memberikan penjelasan mengenai pengertian dan ciri-ciri karyawan yang bermutu menurut PDAM Kota Malang. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Dengan teknik pengumpulan data menggunakan wawancara dan dokumentasi. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa PDAM Kota Malang menggunakan metode rekrutmen eksternal dengan menggunakan media koran dan *internet*, dengan pendaftaran *online* untuk pendaftaran, prosedur rekrutmen dimulai dari laporan bidang yang membutuhkan karyawan, kemudian ke direksi, dan SDM. Terdapat dua metode seleksi yaitu metode seleksi administrasi dan metode seleksi manajemen, prosedur seleksi dimulai dari Prosedur seleksi PDAM Kota Malang dimulai dari tes teori, tes praktek, *interview* akademis, tes bakat, tes *interview* direksi, dan terakhir adalah tes kesehatan. Karyawan yang bermutu adalah karyawan yang mampu melaksanakan tugas yang diberikan dan memiliki *skill*, serta bercirikan disiplin, kreatif, loyal, bekerja maksimal, dan memiliki keahlian.

Kata Kunci : Rekrutmen, seleksi, dan karyawan yang bermutu

Abstract

The objectives of research are to explain the method and procedure of recruitment used by PDAM of Malang City; to elaborate the method and procedure of selection used by PDAM of Malang City; and to provide explanation about the judgment used by PDAM of Malang City over the applicant to obtain the qualified employee. Research type is descriptive qualitative. Data collection technique involves interview and documentation. The results showed that PDAM Malang in using an external recruitment by utilizing newspapers and internet media with the online registration system to recruit applicants, recruitment procedure started from report fields that require employees to the board of directors, then from the board of directors to HR, and HR process further. Selection is done by two methods, namely the selection method of administration and management selection methods. Selection procedure by PDAM of Malang city from the test theory, practice test, interview, test academic aptitude test, the interview board of directors, and the last is a health test. Qualified employee is an employee who is able to carry out the tasks assigned by the company and have the skills, and characterized by discipline, creative, loyal, working up, the dam has expertise.

Keywords : Recruitment, selection, and qualified employee

PENDAHULUAN

Saat ini sumber daya manusia berpengaruh terhadap kemajuan suatu perusahaan. Tanpa adanya sumber daya manusia yang bekerja di suatu perusahaan, perusahaan tidak dapat beroperasi dengan baik. Kemajuan suatu perusahaan yang disebabkan oleh karyawan adalah dengan melihat seberapa besar kemampuan yang dimiliki karyawan tersebut dalam

memajukan suatu perusahaan. hubungan karyawan dengan perusahaan adalah dua hal yang saling menguntungkan. Perusahaan yang maju akan memberikan kesejahteraan bagi karyawannya, dan suatu perusahaan untuk dapat maju dan berkembang memerlukan karyawan yang benar-benar dapat bekerja sesuai dengan harapan perusahaan.

Karyawan bagi perusahaan diartikan sebagai aset atau investasi yang dimiliki oleh perusahaan. Oleh karenanya suatu perusahaan berhati-hati dalam memilih karyawan. Disinilah peran rekrutmen dan seleksi sebagai langkah awal untuk memilih calon karyawan di perusahaan. Alasan mengapa rekrutmen dan seleksi berpengaruh terhadap karyawan yang dimiliki oleh perusahaan dikarenakan rekrutmen adalah proses mengumpulkan dan mencari calon tenaga kerja di perusahaan dengan cara memberitahukan kepada publik bahwa perusahaan membutuhkan calon tenaga kerja untuk ditempatkan pada posisi tertentu sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan.

Tujuan utama suatu perusahaan atau organisasi melaksanakan rekrutmen dan seleksi adalah untuk menemukan dan menentukan karyawan yang sesuai dengan kriteria perusahaan sehingga nantinya mampu untuk membawa kemajuan bagi perusahaan. Sedangkan tujuan perusahaan mencari karyawan yang bermutu adalah sebagai sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk nantinya mampu memberikan perubahan bagi perusahaan, karena karyawan yang bermutu juga akan menambah mutu suatu perusahaan.

Pelaksanaan rekrutmen dan seleksi mendasarkan pada metode tertentu. Metode yang digunakan adalah yang dirasa paling tepat dan efisien untuk mendapatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Metode rekrutmen seperti yang di ungkapkan Mondy (2008) bahwa metode rekrutmen internal dapat berasal dari referensi karyawan, pengumuman dan pengajuan pekerjaan. Sedangkan metode rekrutmen eksternal menurut Mondy (2008) berasal dari media iklan, agen, bursa, dan magang. Sehingga metode rekrutmen dapat berasal dari dalam perusahaan dan dari luar perusahaan, hal ini untuk memperluas sumber perolehan calon karyawan sehingga perusahaan memiliki banyak pilihan. Sedangkan metode pada seleksi menurut Noe et al (2010) meliputi wawancara dan serangkaian tes kemampuan, inventarisasi kepribadian dan tes narkoba. Sedangkan prosedur pelaksanaan rekrutmen dan seleksi digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaannya sehingga dapat berjalan efektif dan terencana.

Kemajuan suatu perusahaan tidak dapat terjadi begitu saja. Tentunya terdapat faktor-faktor pendukung dan strategi khusus yang dimiliki oleh suatu perusahaan, termasuk metode-metode dan prosedur apa yang digunakan oleh sebuah

perusahaan untuk memperoleh karyawan yang bermutu. Untuk dapat membandingkan serta mengetahui metode dan prosedur apa yang digunakan oleh suatu perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang bermutu, pada penelitian ini akan meneliti Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) kota Malang. PDAM merupakan salah satu bentuk perusahaan daerah yang berfokus pada penyediaan dan pelayanan air bersih kepada masyarakat. PDAM memiliki karyawan yang tidak sedikit dan dalam bidang-bidang kerjanya membutuhkan tenaga-tenaga ahli untuk dapat memberikan kualitas produk yang baik untuk masyarakat. Dalam rekrutmen PDAM Kota Malang tidak menggunakan surat lamaran akan tetapi dengan metode *online*, Sehingga tepat apabila perusahaan membutuhkan karyawan yang bermutu untuk mengelola perusahaan dan dibuktikan dengan eksistensi perusahaan yang mulai awal berdiri hingga saat ini telah memberikan pelayanan prima untuk masyarakat.

Mengingat kaitan antara metode dan prosedur pelaksanaan rekrutmen dan seleksi untuk mendapatkan karyawan yang bermutu bagi suatu organisasi ataupun perusahaan khususnya PDAM Kota Malang, maka berdasarkan uraian latar belakang di atas peneliti tertarik untuk memilih judul *Analisis Metode dan Prosedur Pelaksanaan Rekrutmen dan Seleksi Untuk Mendapatkan Karyawan yang Bermutu* dengan studi kasus pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) kota Malang.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, penelitian ini memiliki tujuan: a) untuk menjelaskan tentang metode dan prosedur rekrutmen yang selama ini digunakan oleh PDAM kota Malang. b) untuk menjelaskan tentang metode dan prosedur seleksi yang selama ini digunakan oleh PDAM kota Malang. c) untuk memberikan penjelasan mengenai pengertian dan ciri-ciri karyawan yang bermutu menurut PDAM Kota Malang.

KAJIAN PUSTAKA

A. Rekrutmen

Menurut Noe, hollenbeck, Gehart, dan Wright (2010:226), "rekrutmen sebagai praktik atau aktivitas apa pun yang dijalankan oleh organisasi untuk mengidentifikasi dan menarik para karyawan potensial". Menurut Gomes (2003:105), "rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi". Menurut Mondy (2008) alternatif rekrutmen yaitu

outsourcing, karyawan paruh waktu, dan organisasi pemberi kerja profesional. Menurut Mondy (2008) metode rekrutmen terbagi menjadi dua, yaitu metode rekrutmen internal dan eksternal. Metode rekrutmen internal meliputi referensi Karyawan dan pengumuman Pekerjaan dan Pengajuan Pekerjaan. Metode rekrutmen eksternal meliputi media iklan, agen tenaga kerja, bursa kerja, dan magang.

Dalam rekrutmen terdapat prosedur yang harus dilalui oleh pelamar. Berikut adalah proses rekrutmen menurut Simamora (2006:179) proses rekrutmen terdiri atas:

- Perencanaan rekrutmen
- Penyusunan strategi rekrutmen
- Pencarian para pelamar kerja
- Penyisihan pelamar-pelamar yang tidak cocok
- Pengumpulan para pelamar

B. Seleksi

Menurut Jackson et al (2010:294) seleksi adalah “proses memperoleh dan menggunakan informasi tentang para pelamar kerja untuk menentukan siapa yang dipekerjakan untuk mengisi jabatan dalam jangka waktu lama atau sebentar”. Metode seleksi adalah wawancara, tes kemampuan fisik, Tes Kemampuan Kognitif, inventarisasi kepribadian, tes narkoba dan tes kejujuran, Noe et al (2010).

Menurut Jackson et al (2010) penyeleksian secara aktif akan melibatkan manajer–manajer lini, profesional SDM, dan pegawai lainnya yang memiliki peran dan tanggung jawab dalam menyeleksi pelamar. Panggabean (2004) prosedur seleksi meliputi penerimaan pendahuluan, pemeriksaan berkas lamaran, test penerimaan, wawancara seleksi, pemeriksaan latar belakang dan referensi, evaluasi medis, wawancara dengan atasan langsung, ulasan pekerjaan yang sebenarnya, keputusan penerimaan.

C. Karyawan yang Bermutu

Menurut Mangkuprawira (2007:6) mutu dapat disimpulkan kedalam beberapa kriteria yaitu:

1. Mutu ditinjau dari sisi proses sebagai upaya pemenuhan atau melebihi harapan seseorang.
2. Mutu SDM meliputi mutu potensi diri, mutu proses, dan mutu kinerja. Mutu potensi diri antara lain tingkat pengetahuan, etos kerja, sikap, keterampilan, kesehatan, kedisiplinan, loyalitas kerja, dan kejujuran. Mutu proses

antara lain dilihat dari komitmen, tingkat keamanan kerja pribadi, dan mutu kehidupan kerja kariawan, mutu kinerja dilihat dari hasil kerjanya.

3. Seorang karyawan memiliki mutu tertentu apabila sesuai dengan standar mutu dan kompetensi yang telah ditentukan oleh perusahaan. Dengan kata lain mutu diartikan sebagai adanya kesesuaian dengan kebutuhan perusahaan.
4. Mutu memiliki karakteristik kondisi yang dinamis sejalan dengan perubahan kondisi perusahaan, teknologi, waktu, dan persepsi masyarakat.

METODE PENELITIAN

Jenis metode yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, metode penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan hasil dari penelitian yang berupa data-data yang diperoleh sesuai dengan kondisi perusahaan yang berupa data non statistik dengan metode pengumpulan data kualitatif seperti wawancara dan dokumentasi. Penelitian deskriptif kualitatif mengutamakan pengumpulan data dengan metode dokumentasi dan wawancara.

Menurut Narbuko, Cholid dan Ahmadi, H. Abu (2003:83), wawancara adalah “proses tanya jawab dalam penelitian yang berlangsung secara lisan dalam mana dua orang atau lebih bertatap muka mendengarkan secara langsung informasi-informasi atau keterangan-keterangan”. Menurut Creswell (2009), dokumentasi dapat diperoleh dari dokumen publik seperti koran, majalah, data perusahaan, dan dari data sendiri seperti jurnal, surat dan skripsi. Menurut Moleong (2004) analisis data meliputi proses reduksi data, triangulasi data, dan menganalisis data, Dengan metode ini data yang diperoleh dikumpulkan, di olah, dan dianalisis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Rekrutmen

Rekrutmen brdasarkan pendapat Mathis (2009) dalam pelaksanaannya terlebih dahulu perusahaan melakukan perencanaan dan mencakup enam poin yaitu tujuan, kriteria pelamar, standar kompetensi, manual prosedur, rencana kerja dan pengevaluasian. PDAM Kota Malang hampir memenuhi semua standar dari poin yang ada, hanya dalam prakteknya PDAM Kota Malang dalam rekrutmen menggunakan sistem online dalam prosedur rekrutmen untuk memberitahukan kepada publik bahwa terdapat

lowongan dan menggunakan aplikasi yang dibuat oleh karyawan.

Tujuan rekrutmen di perusahaan mengungkapkan tujuannya adalah untuk mendapatkan karyawan yang kompeten yang memenuhi standar kualifikasi perusahaan. PDAM Kota Malang setelah melaksanakan rekrutmen melakukan proses pengevaluasian dengan mengevaluasi jumlah pelamar yang telah diterima, setelah mendapatkan karyawan yang sesuai kemudian perusahaan melakukan orientasi dan penempatan. Dengan pendaftaran *online* dengan mendaftar ke www.pdamkotamalang.com.

a. Metode Rekrutmen

Berdasarkan pendapat Mondy (2008) metode rekrutmen internal antara lain referensi karyawan dan *job posting / job bidding*. PDAM Kota Malang dalam melaksanakan rekrutmen tidak menggunakan metode internal seperti yang diungkapkan Mondy (2008), melainkan perusahaan memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk bergabung dengan perusahaan. Perusahaan memiliki karyawan yang sudah tertata sehingga untuk memindah tempatkan di bagian lain terutama bagian yang lebih rendah, hal itu merupakan hal yang tidak mudah.

Berdasarkan pendapat Mondy (2008) metode rekrutmen eksternal antara lain media iklan, agen tenaga kerja, bursa kerja, dan magang. Kelebihan dan kekurangan metode eksternal yang digunakan oleh PDAM Kota Malang adalah :

1. Kelebihan :

- a. Perusahaan menggunakan media internet dan koran yaitu Jawa Pos untuk memberitahukan kepada publik tentang adanya lowongan di PDAM Kota Malang. Dengan menggunakan media internet dan koran jangkauan bagi masyarakat lebih luas tidak hanya berkisar pada Kota Malang saja, dan menghemat biaya dan waktu.
- b. Perusahaan menerima rekomendasi mahasiswa magang. Selain dapat membantu karyawan perusahaan, mahasiswa magang juga dapat memperoleh pengalaman bekerja dari PDAM Kota Malang. Selain itu perusahaan juga menggunakan tenaga *outsourcing*.

2. Kekurangan :

PDAM Kota Malang juga tidak bekerjasama dengan bursa kerja, bursa kerja dapat membantu perusahaan untuk mendapatkan lebih banyak pilihan pelamar dari berbagai latar belakang pendidikan dan wilayah.

b. Alternatif Rekrutmen

Mondy (2008) alternatif rekrutmen terdapat beberapa macam yaitu *outsourcing*, karyawan paruh waktu, dan organisasi pemberi kerja profesional. Alternatif yang digunakan oleh PDAM Kota Malang terbilang sangatlah terbatas, dengan tenaga *outsourcing* perusahaan menempatkan tenaga tersebut untuk mengisi bidang tertentu seperti *cleaning service* atau satpam.

Dengan menggunakan tenaga *outsourcing* perusahaan dapat mengisi kekosongan jabatan tertentu dengan waktu kerja sementara waktu dan perusahaan dapat menjadikan karyawan tersebut sebagai karyawan tetap dengan syarat tertentu. Apabila dibandingkan dengan alternatif lain, seperti karyawan paruh waktu dan organisasi pemberi kerja profesional, tenaga *outsourcing* lebih memiliki keuntungan dikarenakan waktu kontrak kerja yang tidak terlampau singkat, sehingga pekerjaan yang diberikan tidak cepat berpindah tangan dan perusahaan tidak setiap waktu harus memberikan pengarahan mengenai pekerjaan yang akan ditangani, sehingga apabila PDAM Kota Malang menggunakan tenaga *outsourcing* untuk bidang tertentu yang tidak berhubungan langsung dengan bagian internal perusahaan, tenaga *outsourcing* merupakan pilihan yang baik untuk alternatif rekrutmen.

c. Sumber Metode Rekrutmen

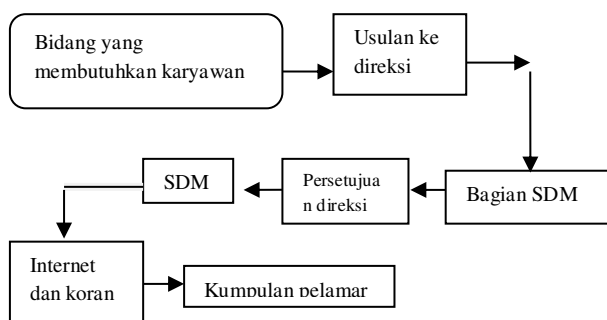
Sumber metode rekrutmen yang digunakan adalah sumber metode eksternal. Berdasarkan Mondy (2008) sumber metode eksternal meliputi sekolah menengah atas dan sekolah menengah kejuruan, perguruan tinggi, mantan karyawan, dan pengangguran. PDAM Kota Malang memenuhi tiga dari empat sumber metode rekrutmen yang diungkapkan Mondy (2008), sehingga dapat dikatakan sumber metode rekrutmen yang digunakan PDAM Kota Malang bervariasi. Dengan pelamar dengan latar belakang pendidikan dari SMA/SMK dan perguruan tinggi.

Akan tetapi PDAM Kota Malang tidak memilih sumber rekrutmen yang berasal dari mantan karyawan, perusahaan lebih memberikan kesempatan tersebut kepada tenaga kerja baru yang dapat lebih besar memberikan masukan baru untuk perusahaan. PDAM Kota Malang tidak menjalin kerjasama dengan institusi pendidikan, di karenakan dengan sistem rekrutmen menggunakan media iklan atau media masa perusahaan sudah memperoleh karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

d. Prosedur Rekrutmen

Perencanaan rekrutmen pada PDAM Kota Malang dimulai dari bagian bidang tertentu yang melaporkan kepada direksi bahwa membutuhkan karyawan, direksi kemudian melimpahkan tugas selanjutnya kepada SDM untuk menganalisis jumlah yang dibutuhkan dan kualifikasi yang ditentukan, dengan informasi yang ada SDM membuat laporan mengenai hasil analisis tersebut, apabila direksi telah menyetujui, kemudian bagian SDM memasang iklan lowongan di intrnet dan koran. Dengan sumber rekrutmen dari berbagai latar belakang pendidikan tersebut, pelamar mengisi lampiran formulir untuk mendaftar, pihak SDM menyaring data pelamar yang masuk untuk kemudian terakhir adalah terkumpulnya sejumlah pelamar yang terpilih untuk kemudian mengikuti seleksi.

Pada pendaftaran pelamar setelah membuka *website* PDAM Kota Malang kemudian mengisi formulir pendaftaran berupa biodata dan riwayat pekerjaan melalui www.pdamkotamalang.com. Setelah beberapa hari pelamar akan dihubungi melalui telepon untuk datang ke perusahaan membawa file yang telah diisikan sebelumnya, seperti ijazah, keterangan pengalaman kerja dan foto. Apabila pelamar tersebut dinyatakan memenuhi ketentuan perusahaan, langkah selanjutnya adalah pelamar menunggu panggilan selanjutnya untuk mengikuti seleksi. Prosedur rekrutmen yang harus dilalui oleh pelamar, seperti yang terdapat di gambar 1.



Gambar 1. Alur rencana kerja rekrutmen PDAM Kota Malang.

Sumber : Data Sekunder, 2014

- 1) Bidang yang membutuhkan karyawan :
Untuk memulai adanya rekrutmen terlebih dahulu perusahaan melakukan perencanaan, dengan menganalisa bidang yang membutuhkan karyawan, beserta jumlah karyawan yang dibutuhkan.
- 2) Usulan ke direksi : bagi bidang tertentu yang membutuhkan karyawan melaporkan kepada

direksi untuk kemudian oleh direksi dilimpahkan ke SDM.

- 3) Bagian SDM : direksi menugaskan kepada SDM untuk mencari tahu tentang jumlah karyawan yang di butuhkan dan kualifikasinya.
- 4) Persetujuan direksi : bagian SDM membuat usulan ke direksi untuk mendapatkan persetujuan dari direksi.
- 5) SDM : setelah mendapatkan persetujuan, SDM membuat lowongan melalui internet dan surat kabar hingga didapatkan sekumpulan pelamar.

2. Seleksi

Tujuan seleksi PDAM Kota Malang adalah mencari tenaga yang potensial dan kompeten sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pada PDAM Kota Malang pihak yang terlibat dalam proses seleksi adalah direksi, SDM, dan pihak ketiga atau tenaga ahli. Direksi memiliki wewenang untuk menentukan bahwa pelamar tersebut diterima atau tidak, bagian SDM sebagai pengawas dan mengatur jalanya proses seleksi agar dapat memperoleh karyawan yang sesuai dengan harapan perusahaan, sedangkan pihak ketiga atau tenaga ahli adalah tenaga khusus yang diperuntukkan menyeleksi pelamar dengan memberikan serangkaian tes tertentu. Metode seleksi PDAM Kota Malang terbagi menjadi dua yaitu metode administrasi dan metode manajemen.

a. Metode Seleksi

Metode seleksi PDAM Kota Malang terbagi menjadi dua yaitu metode seleksi administrasi dan metode seleksi manajemen.

1) Metode seleksi administrasi :

Berupa tes teori dan praktek sesuai dengan bidang yang pekerjaan, sebagai contoh: untuk mengisi jabatan IT seorang pelamar harus melalui tes teori dengan mengerjakan soal tertulis mengenai teori IT, dan untuk tes praktek seorang pelamar yang sama harus mengerjakan 1 soal yang berupa praktek menggunakan komputer untuk membuat sebuah aplikasi. Terdapat pula tes diluar praktik atau teori, yaitu tes kepribadian, tes bakat, tes kesehatan.

2) Metode seleksi manajemen:

Metode manajemen dilalui pelamar setelah dinyatakan lulus tes administrasi yaitu wawancara direksi. Akan tetapi sebelum wawancara direksi pelamar juga telah melalui wawancara dengan pihak ke tiga.

PDAM Kota Malang selain metode seleksi dalam seleksi di atas, perusahaan juga menilai pelamar berdasarkan inventarisasi kepribadiannya seperti berdasarkan hasil penelitian perusahaan menilai tidak hanya menilai pendidikan dan pengetahuan pelamar akan tetapi juga inventarisasi kepribadian pelamar. Berikut adalah penilaian perusahaan terhadap inventarisasi kepribadian. Menurut Noe et al (2010) inventarisasi kepribadian meliputi keterbukaan, penyesuaian diri, keramahan, kerajinan, dan keingintahuan.

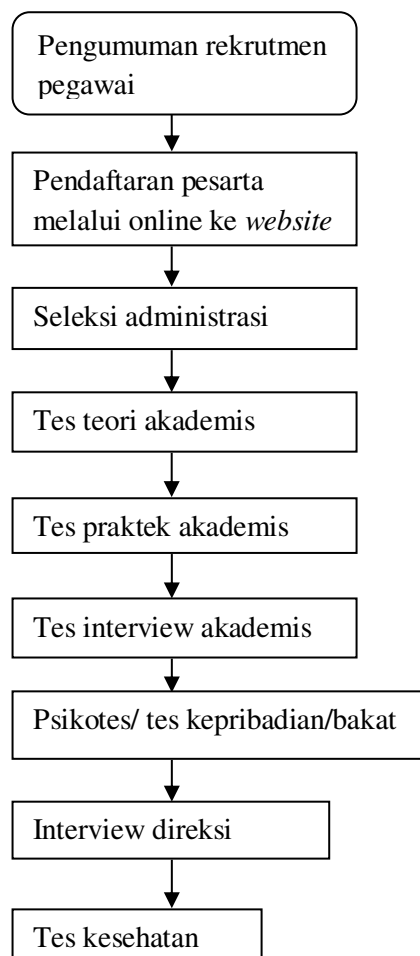
Berikut inventarisasi kepribadian pada PDAM Kota Malang, apabila dalam setiap proses seleksi pelamar tersebut selalu berhasil dan hadir maka dapat dikatakan pelamar tersebut memiliki motivasi untuk bekerja di perusahaan, selanjutnya adalah *attitude* pelamar, dalam seleksi penyeleksi menilai cara pelamar masuk ruangan, memberikan salam, duduk, hingga proses *interview* sebagai salah satu cara untuk menilai *attitude* pelamar. Dalam perusahaan *attitude* dengan pendidikan pelamar haruslah berbanding sama, hal ini untuk menjaga keseimbangan antara perilaku dengan prestasi yang nantinya akan menjadi penilaian perusahaan setelah pelamar tersebut menjadi karyawan. Selanjutnya adalah tingkat keterampilan, tingkat keterampilan berhubungan dengan tes *tallent mapping* yang dijalani pelamar pada saat seleksi dengan melihat kelebihan lain pelamar diluar pekerjaan. Berkomunikasi yang baik juga merupakan hal yang diperhatikan oleh penyeleksi dengan menilai gaya bahasa dan cara menjawab *interview*. Akan tetapi kepandaian dalam berkomunikasi apabila tidak diimbangi dengan prestasi bagi perusahaan hal itu merupakan hal yang sia-sia. Kedisiplinan pelamar merupakan salah satu cara perusahaan dalam menyeleksi dengan cara melihat ketepatan waktu pelamar.

b. Prosedur Seleksi

Bagi pelamar yang ingin melamar pekerjaan hanya melakukan pendaftaran melalui *online* yaitu dengan membuka *website* PDAM Kota Malang, www.pdamkotamalang.com. Data yang telah masuk ke perusahaan kemudian diperiksa untuk melihat kelengkapan data. Dengan melihat latar belakang pelamar perusahaan dapat lebih mudah untuk menyeleksi pelamar yang memenuhi kualifikasi perusahaan berdasarkan data yang telah diberikan.

Tes penerimaan PDAM Kota Malang mencakup wawancara dan evaluasi medis.

Wawancara dengan atasan langsung merupakan wawancara direksi yang akan berlangsung setelah tes kepribadian atau tes bakat. Evaluasi medis dalam PDAM Kota Malang adalah tes kesehatan yang dilaksanakan di tahap terakhir penyeleksian. Dalam wawancara pertama dengan pihak ketiga atau tenaga ahli pelamar telah diberikan gambaran tentang pekerjaan dan bidang tugas yang akan diterima di kemudian hari. Setelah pelamar dinyatakan lolos dari berbagai jenis tes yang diberikan keputusan terakhir adalah penerimaan karyawan yang telah memenuhi kriteria perusahaan.



Gambar 2. Alur seleksi PDAM Kota Malang
Sumber: Data Sekunder, 2014

Pada gambar 2 proses penyeleksian dimulai dengan pemberitahuan lowongan pekerjaan melalui media iklan, kemudian pelamar membuka web PDAM Kota Malang ke www.pdamkotamalang.com dan mengisi kelengkapan lamaran dengan mengisi formulir pendaftaran, bagi pelamar yang lolos proses rekrutmen kemudian mengikuti proses seleksi administrasi dan seleksi manajemen yang meliputi tes teori dan praktek, tes bakat, *interview*

sebanyak dua kali, dan terakhir yaitu tes kesehatan.

c. Jenis Tes Seleksi yang Diberikan Kepada Calon Karyawan.

Mengenai jenis tes seleksi dengan jenis tes seleksi menurut Noe et al (2010). PDAM Kota Malang tidak memiliki persamaan dengan teori yang ada. Tes seleksi yang dijalankan oleh PDAM Kota Malang disesuaikan dengan kebutuhan jabatan yang akan ditempati. Tes seleksi yang diberlakukan oleh PDAM Kota Malang berdasarkan instruksi kerja rekrutmen terdapat enam macam tes seleksi yaitu :

1. Tes teori akademis : Tes teori akademis merupakan tahap pertama dalam seleksi, yaitu pelamar mengikuti tes tertulis yaitu mengerjakan beberapa soal teori yang berkaitan dengan bidang yang akan di tuju.
2. Tes praktek akademis : Tes praktek akademis dilakukan setelah tes teori. Dalam tes praktik pelamar diberi tugas untuk membuat suatu program, dengan dibekali komputer untuk setiap pelamar dan diberi waktu terbatas untuk menyelesaikan tugas yang diberikan.
3. Tes *interview* akademis : Tes *interview* akademis dilakukan dengan melibatkan pihak ketiga sebagai pihak yang ikut mengawasi dan menilai beberapa tes yang tidak dapat dilakukan oleh PDAM Kota Malang sendiri. Dalam tes *interview* akademis pelamar akan diberitahukan mengenai bidang pekerjaan yang akan diterima apabila lolos tes seleksi selanjutnya.
4. Tes kepribadian atau bakat : Tes kepribadian atau bakat dilakukan untuk mengetahui bakat pelamar sebagai upaya untuk menggali potensi lain yang dimiliki pelamar dan untuk mengetahui sifat atau ketertarikan pelamar pada hal-hal diluar pekerjaan. Dalam seleksi PDAM Kota Malang tes ini disebut dengan *tallent mapping*.
5. Tes *interview* direksi : Tes *interview* direksi dilakukan dengan melibatkan direksi sebagai pihak yang mewawancarai pelamar. Dalam *interview* ini pelamar akan ditanya seputar alasan pelamar melamar di PDAM Kota Malang dan apa yang nantinya akan diberikan pelamar untuk dapat memajukan perusahaan.
6. Tes kesehatan : Dalam tes kesehatan pelamar akan menjalani serangkaian pemeriksaan untuk mengetahui kesehatan pelamar, apabila diketahui penyakit yang

diderita pelamar tergolong parah walaupun hasil seleksi sebelumnya memuaskan perusahaan akan tetap mempertimbangkan untuk menerima pelamar tersebut sebagai karyawan.

d. Pihak yang Terlibat Dalam Seleksi

Pada PDAM Kota Malang dengan teori Jackson et al (2010), diketahui bahwa pihak yang terlibat dalam seleksi memiliki perbedaan pada manajer lini dan pegawai lainnya. Dalam seleksi yang dilakukan oleh PDAM Kota Malang tidak melibatkan manajer lini ataupun pegawai lainnya., hal ini dikarenakan pada PDAM Kota Malang tidak menggunakan istilah manajer lini, sedangkan karyawan tidak dilibatkan secara langsung hanya untuk membantu melengkapi segala kebutuhan dalam menyeleksi. Dalam metode seleksi PDAM Kota Malang diketahui bahwa direksi merupakan pihak yang terlibat dalam seleksi yang bertugas memutuskan apakah pegawai tersebut layak untuk diterima berdasarkan dari hasil laporan tes yang diberikan. Selain direksi, SDM berperan untuk mengawasi jalanya rekrutmen hingga seleksi, dengan melibatkan spihak ketiga yaitu tenaga ahli untuk menilai beberapa tes yang diberikan kepada pelamar.

e. Kendala Dalam Seleksi

Kendala utama PDAM Kota Malang adalah pada pelamar dan tolak ukur. Sedangkan menurut Panggabean (2004) kendala seleksi ada tiga yaitu tolak ukur, penyeleksi, dan pelamar. Penyeleksi tidak terdapat kendala dikarenakan tidak ada masalah dalam penyeleksi, dalam menyeleksi setiap bagian memiliki wewenang masing-masing, bahkan pada bagian yang tidak dapat diselesaikan oleh perusahaan maka perusahaan menggunakan pihak ketiga untuk membantu dalam menilai pelamar. Akan tetapi pelamar menjadi kendala dikarenakan dari hasil seleksi yang telah dilakukan perusahaan telah memanggil sejumlah pelamar untuk menghadiri seleksi, akan tetapi pada waktu yang telah ditentukan jumlah pelamar yang tidak hadir mencapai 30% dari total jumlah pelamar yang seharusnya hadir, sehingga persiapan yang telah dipersiapkan oleh perusahaan menjadi sia-sia dan dapat merugikan perusahaan. sedangkan tolak ukur yaitu pada saat perusahaan merencanakan perekrutan untuk menentukan jumlah karyawan yang dibutuhkan dan kualifikasinya.

3. Karyawan yang Bermutu

Karyawan yang bermutu Menurut Mangkuprawira (2007:6) mutu dapat disimpulkan kedalam beberapa kriteria yaitu :

1. Mutu ditinjau dari sisi proses sebagai upaya pemenuhan atau melebihi harapan seseorang.
2. Mutu SDM meliputi mutu potensi diri, mutu proses, dan mutu kinerja. Mutu potensi diri antara lain tingkat pengetahuan, etos kerja, sikap, keterampilan, kesehatan, kedisiplinan, loyalitas kerja, dan kejujuran. Mutu proses antara lain dilihat dari komitmen, tingkat keamanan kerja pribadi, dan mutu kehidupan kerja kariawan, mutu kinerja dilihat dari hasil kerjanya.
3. Seorang karyawan memiliki mutu tertentu apabila sesuai dengan standar mutu dan kompetensi yang telah ditentukan oleh perusahaan. Dengan kata lain mutu diartikan sebagai adanya kesesuaian dengan kebutuhan perusahaan.
4. Mutu memiliki karakteristik kondisi yang dinamis sejalan dengan perubahan kondisi perusahaan, teknologi, waktu, dan persepsi masyarakat.

a. Pengertian Keryawan yang Bermutu

Karyawan yang bermutu menurut persepsi PDAM Kota Malang adalah karyawan yang mampu melaksanakan tugas yang diberikan oleh perusahaan juga yang memiliki *skill* hal tersebut tidak sepenuhnya sesuai dengan Mangkuprawira (2007) dikarenakan setiap perusahaan atau pribadi memiliki pengertian masing-masing mengenai karyawan yang bermutu akan tetapi dalam pengertian karyawan yang bermutu berdasarkan pemenuhan terhadap kompetensi yang ditentukan oleh perusahaan, tujuan perusahaan dalam melakukan rekrutmen adalah untuk menemukan karyawan yang sesuai dengan kompetensi perusahaan, sehingga memiliki persamaam dengan teori Mangkuprawira (2007) apabila dilihat dari tujuan rekrutmen.

Menurut Mangkuprawira (2007) karyawan yang bermutu memiliki kondisi yang dinamis sejalan dengan perubahan perusahaan, hal ini tidak sesuai dengan pengertian karyawan yang bermutu menurut PDAM Kota Malang akan tetapi memiliki persamaan dengan ciri-ciri karyawan yang bermutu menurut PDAM Kota Malang.

b. Ciri-Ciri Karyawan yang Bermutu

Menurut beberapa sumber karyawan yang bermutu adalah karayawan yang dapat

menyelesaikan segala tugas yang diberikan oleh perusahaan, karyawan yang bermutu memiliki *skill* dibidang pekerjaanya, dan karyawan yang bermutu pertama mempunyai keahlian. Kedua disiplin, kreatif, loyal dan fleksibel. Ketiga dapat mengikuti adanya perkembangan dalam perusahaan. Keempat bekerja cepat dengan tepat waktu sesuai mekanisme yang telah ditetapkan. Kelima dapat melayani pelanggan dengan baik dan memberikan kepuasan pelayanan kepada pelanggan. Karena perusahaan ini kan terutama itu pelayanan kepada pelanggan ya jadi karyawan itu juga harus dapat memberikan pelayanan yang baik dan memberikan kepuasan pelayanan ke pelanggan.

Dalam seleksi PDAM Kota Malang tidak hanya menilai pelamar dari latar belakang pendidikan dan pengalaman, akan tetapi juga sikap yang nantinya akan mendukung dalam pekerjaan seperti sifat-sifat yang menurut PDAM Kota Malang adalah sifat yang menunjukkan karyawan yang bermutu. Dengan perusahaan mengutamakan pelayanan kepada pelanggan maka ciri-ciri karyawan yang bermutu yang dibutuhkan lebih cenderung pada kecekatan, kreatif, dan sikap yang baik, loyal, disiplin, dan dapat melayani pelanggan.

KESIMPULAN DAN SARAN

a. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian maka diperoleh kesimpulan.

1. Metode rekrutmen yang digunakan oleh PDAM Kota Malang adalah metode eksternal, dengan media iklan berupa internet dan koran. Dengan sistem pendaftaran online yaitu melalui *website* PDAM Kota Malang. Sedangkan prosedur rekrutmen PDAM Kota Malang, dimulai dari bidang yang membutuhkan karyawan melaporkan kekosongan jabatan kepada direksi, kemudian dari direksi meminta kepada bidang SDM, setelah direksi menyatakan persetujuanya. Badan SDM mengumumkan melalui internet dan koran.
2. Metode seleksi PDAM Kota Malang adalah metode seleksi administrasi dan metode seleksi manajemen. Prosedur seleksi PDAM Kota Malang dimulai dari metode administrasi selanjutnya tes teori, tes praktek, *interview* akademis, tes bakat, tes *interview* direksi, dan terakhir adalah tes kesehatan.
3. Karyawan yang bermutu menurut PDAM Kota Malang adalah karyawan yang mampu melaksanakan tugas yang diberikan oleh

perusahaan serta memiliki *skill*. Ciri-ciri karyawan yang bermutu menurut dari PDAM Kota Malang adalah karyawan memiliki *skill* dibidang pekerjaanya, dan karyawan yang bermutu pertama mempunyai keahlian. Kedua disiplin, kreatif, loyal dan fleksibel. Ketiga dapat mengikuti adanya perkembangan dalam perusahaan. Keempat bekerja cepat dengan tepat waktu sesuai mekanisme yang telah ditetapkan. Kelima dapat melayani pelanggan dengan baik dan memberikan kepuasan pelayanan kepada pelanggan.

b. Saran

Saran yang dapat diberikan adalah agar perusahaan dapat melakukan evaluasi seperti pada teori, menjalin kerjasama dengan institusi pendidikan, dan menerapkan teori yang ada sebagai sumber pedoman dalam melaksanakan rekrutmen dan seleksi.

DAFTAR PUSTAKA

- Gomes, Faustino C. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Press.
- Jackson, E., Schuler, Randall S., dan Werner, Steve. 2010. *Pengelolaan Sumber Daya Manusia. Buku 1 ed. 10*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mathis, Robert L., dan Jackson, John H. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Ed. 10 Dialihbahasakan oleh Diana Angelica*. Jakarta: Salemba Empat.
- Manullang, M., dan Manullang, Marihot. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Moleong, Lexy J. 2004. *Metodologi Penelitian Kualitatif. Ed. Revisi*. Bandung: Rosda.
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Jilid 1 ed. 10. Dialihbahasakan oleh Bayu Airlangga*. Jakarta: Erlangga.
- Mangkuprawira, Sjafr., Dan Hubeis, Aida V. 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Narbuko, Cholid dan Achmadi, H. Abu. 2003. *Metodologi penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Noe, Raymond A., Hollenbeck, John R., Gehart, Barry., dan Wright, Patrick M. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia mencapai keunggulan bersaing. Ed. 6 buku 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Panggabean, Mutiara S. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.

- Simamora, Hendry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Ed. 3*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Subagyo, P. Joko. 1999. *Metode Penelitian Dalam Teori dan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.